

Todos para **uno**

Reconocer el talento y liberar el potencial de las personas que integran un equipo de trabajo son acciones que están en el centro de la escena para los líderes de las empresas exitosas. Cuatro especialistas describen cómo dar el primer paso para poner esas ideas en práctica.

POR IGNACIO GUEBARA



Todos los días voy a reuniones en las que el lenguaje denota que aún hay líderes que creen que las personas son meros engranajes. He escuchado a CEOs decir cosas como ‘planeamos contratar tres analistas de desarrollo de negocios para generar ingresos per cápita de US\$ 345 mil’, escribió la ejecutiva y conferencista Nilofer Merchant en un artículo publicado en *Harvard Business Review*. “A pesar de que hay bibliotecas enteras de textos que hablan sobre la importancia del personal, muchas compañías siguen tratando a la gente como simples inputs en una cadena de producción. Creen que el compromiso con la gente es algo que se incluye después de

resolver las necesidades del núcleo del negocio, como si fuera el glaseado que se coloca encima de una torta”, agregó.

Merchant, que comenzó su carrera profesional como asistente administrativa y escaló posiciones hasta convertirse en CEO e integrante del directorio de empresas que cotizan en el índice Nasdaq, da cuenta de una problemática que sigue más vigente que nunca: la necesidad de valorar la importancia del desarrollo personal y profesional de cada integrante de un equipo de trabajo como base para alcanzar el éxito de toda una organización.

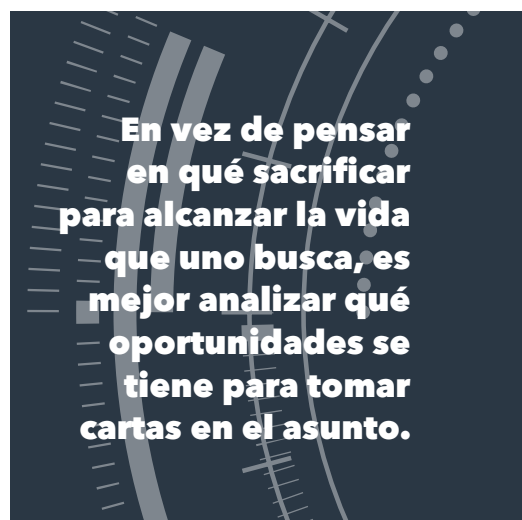
“Las personas rinden mejor cuando alinean sus diferentes valores”, asegura Stewart Friedman, profesor de management en la escuela de negocios de Wharton y autor de los libros *Baby Bust* y *Leading The Life You Want*. “Cuando tienen en claro las cosas que son importantes para ellos y para quienes los rodean, trabajan más eficientemente y no pierden el tiempo en lo que no merece la pena. Están más concentrados y tienen más energías.”

La concepción de Friedman toma tres conceptos como cruciales para el progreso personal: la realidad, la integridad y la creatividad. Quien logre ser “real” -es decir, quien comprenda qué aspectos de su vida son importantes y cuál es la propia visión del liderazgo-, “completo” -que pueda administrar y construir una armonía entre cada una de esas partes- y “creativo” -promoviendo la experimentación continua, impulsando a los demás a hacer algo nuevo- será quien tenga la capacidad de “tomar las cosas y cambiarlas para mejor de una manera demostrable y mensurable” en cada área de acción. Para el autor, esa búsqueda de la “armonía” entre cada aspecto de la vida de una persona no debe ser confundida con la remanida idea del balance entre el trabajo y la vida. “Esa noción de tener una vida equilibrada es un disparate”, aclara. “Es una concepción

errónea, porque lleva a creer que esto se trata de ganar o perder. En vez de pensar en qué sacrificar para alcanzar la vida que uno busca, es mejor analizar qué oportunidades se tiene para tomar cartas en el asunto, examinando qué se puede hacer para hacer las cosas de otro modo.”

Pura pasión

Desarrollar esas aptitudes no parece ser una tarea sencilla. Angela Lee Duckworth, psicóloga y profesora de la Universidad de Pensilvania, se dedicó



durante años a tratar de entender qué hace que una persona pueda sobresalir y alcanzar sus objetivos en entornos particularmente desafiantes. “Mi equipo de investigación y yo fuimos a la Academia Militar de West Point, intentando predecir qué cadetes permanecerían en el entrenamiento militar y quiénes se retirarían. Fuimos al Concurso Nacional de Deletreo y buscamos descubrir qué niños avanzarían lo más lejos posible en la competición. Estudiamos a profesores novatos trabajando en barrios muy desfavorables, preguntándonos cuáles de ellos seguirían enseñando allí hacia el final del ciclo lectivo y, de ellos, cuáles serían más efectivos a la hora de mejorar los niveles de aprendizaje



Stewart Friedman

La característica predictora fundamental del éxito no es la inteligencia social, la buena apariencia, la salud física ni el coeficiente intelectual: es la determinación.

de sus estudiantes. Nos asociamos con empresas privadas para observar grupos de vendedores y pronosticar quiénes se mantendrían en sus puestos y quiénes ganarían más dinero”, recordó durante una charla TED. “En todos esos contextos, surgió una característica como predictora fundamental del éxito. No fue la inteligencia social, la buena apariencia, la salud física ni el coeficiente intelectual: fue la determinación”, aseguró.

En *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, un libro publicado a mediados de 2016, Duckworth desarrolló su teoría sobre por qué la determinación es clave para alcanzar metas a largo plazo. “El talento es importante -define-, pero el esfuerzo es doblemente relevante”, remarca. “Hay muchos individuos talentosos que sencillamente no siguen adelante con sus compromisos. De hecho, en nuestros datos, la determinación comúnmente no está vinculada, o incluso está inversamente relacionada, al nivel de talento.” Esa separación entre las capacidades innatas de una persona y su “pasión y perseverancia” es la que demuestra la importancia de potenciar esos aspectos desde la infancia y durante toda la vida. Varios factores son importantes para impulsar la determinación. Uno de esos caminos es el de descubrir cuáles son los propios intereses y alinearlos con las actividades diarias. En segundo lugar, la trascendencia del propósito como base para alcanzar objetivos. Durante la presentación de *Grit* en un auditorio de la Universidad de Pensilvania, la autora recordó la explicación que le dio un sommelier de vinos cuando le preguntó cómo lograba hallar un propósito que guiara su

trabajo. “Sé que no estoy curando el cáncer -le dijo- pero cuando ayudo a alguien a apreciar su paladar y lo veo sosteniendo una copa en su mano, es como si se encendiera una lamparita.” Así, las empresas deben sumar su grano de arena para desarrollar la determinación de cada uno de los integrantes de sus equipos. De la mano con el planteo de Merchant, Duckworth advierte que ese acompañamiento debe incluir acciones certeras: habiendo sido convocada por la Secretaría de Educación de la ciudad de Baltimore para “hacer que los alumnos sean más determinados”, la especialista pasó varias semanas observando clases en escuelas públicas del distrito hasta descubrir que los estudiantes no estaban recibiendo un verdadero aprendizaje. “Las circunstancias en las que estaban inmersos no les permitían desarrollar su pasión”, resaltó.

Hacia la cima

Entonces, ¿qué puede hacer una empresa para ayudar a las personas a desarrollar su potencial? Para Friedman, una alternativa es la experimentación. “Probar con horarios diferentes, o con menos horas de trabajo, o con trabajar un día de la semana desde la casa. O tal vez delegar más. Si se prueba que eso trae beneficios a la compañía, entonces es posible que continúe”, explicó durante una entrevista en una visita



Angela Duckworth

La disrupción personal

Considerada una de las pensadoras de negocios más influyentes del mundo, Whitney Johnson analiza cómo las personas pueden impulsar la innovación tanto en su trabajo como en su propia carrera profesional. En su libro *Disrupt Yourself* (2015), la autora delinea siete variables para alcanzar la disrupción personal.

Elegir qué riesgos correr. Para Johnson, es importante enfocarse en cuáles son las necesidades que los consumidores buscan resolver, y entender que comenzar algo desde cero implica inevitablemente correr un riesgo. "Se empieza pensando en qué cosas queremos hacer, para luego posicionarse a uno mismo para jugar un juego que nadie más esté jugando. Empezar algo nuevo es, a la larga, mucho más satisfactorio."

Identificar las propias fortalezas. Los "disruptores" no sólo son capaces de descubrir necesidades insatisfechas, sino que logran unir las con sus capacidades distintivas. Para descubrirlas, es necesario preguntarse qué habilidades nos identifican, tanto en lo laboral como en lo personal.

Aceptar las restricciones. La escasez de ciertos recursos (generalmente el dinero, pero también la experiencia o el tiempo, entre otras) puede ser útil, aunque no lo parezca: ayuda a enfocarse en lo importante, asegura un feedback más veloz e impulsa a resolver una variable a la vez. "Las restricciones nos mantienen con los pies sobre la tierra, y eso puede ser una herramienta útil para crear", asegura.

Luchar contra los privilegios. Creer que se tiene "derecho" a algo es el enemigo de la innovación, asegura Johnson, que recomienda ser agradecido, abrirse a opiniones distintas a la propia y conocer nuevas culturas como "antído-

tos" para abrir la mente y lograr la disrupción personal.

Tomar carrera para crecer. Volver hacia atrás, recalibrar métricas y redefinirse son pasos necesarios para alcanzar el éxito. "Por definición, la disrupción requiere dar pasos al costado o regresar a un paso previo, con todas las connotaciones negativas que eso implica, para lograr ir hacia adelante", define.

No temerles a las derrotas.

"Cuando se es disruptivo, se camina hacia lo desconocido y uno se expone al riesgo de fallar", subraya. La clave está en aceptar la posibilidad de un fracaso, evitar el sentimiento de vergüenza asociado, aprender de esos errores y construir una narrativa personal positiva.

Descubrir. Para Johnson, hay que animarse a explorar y no tener miedo a los hallazgos. Siete de cada diez proyectos exitosos terminan utilizando una estrategia distinta a la planeada originalmente; el camino diseñado en un principio se va modificando a medida que se avanza en la travesía.



Whitney Johnson

a Santiago de Chile. "Si alguien más quiere tratar de hacer algo diferente, se puede hacer más de un experimento.

Pero se debe tomar la responsabilidad de hacer un cambio en la compañía. Hay que intentarlo y, luego de varios experimentos, se puede buscar cuál de todas las posibilidades entrega la mayor cantidad de beneficios para todos."

Ese tipo de cambios requiere de líderes sólidos y comprometidos con el crecimiento de una

organización y de las personas que la integran. "Creo que el liderazgo está en todos los niveles, no sólo en la cima de la pirámide, en la autoridad ejecutiva. Se trata de cómo movilizar a la gente para alcanzar una meta mensurable, y uno puede hacer eso sin nadie bajo su nivel. Se puede impulsar a las personas horizontalmente, e incluso hacia arriba", asegura el autor. Para eso, agrega, el rol de los equipos es fundamental. "Un líder debe rodearse de gente que complementa

sus habilidades y su talento. Los líderes más asertivos tienen personas que los desafían, que tienen diferentes perspectivas, y que tienen habilidades, valores y experiencias distintas a las propias. Siempre depende del rubro o del tipo de compañía, pero en general lo que más enriquece al líder y a la empresa es la posibilidad de generar un mix donde todos se atrevan a expresarse libremente." ▸

© WOBI